

4. Jahrgang / Jänner 2013 / Nr. 1

*bau*aktuell

Baurecht – Baubetriebswirtschaft – Baumanagement

Herausgegeben von

Detlef Heck / Georg Karasek / Arnold Tautschnig

Schwerpunkt:
Sachverständigen-
gutachten

Interview mit Matthias Rant

**Wichtigste Prämisse für die Erstellung eines Gutachtens
ist dessen Nachvollziehbarkeit**

Detlef Heck

Diametrale Gutachten?!

Thomas Kurz

Das Leistungsziel gemäß ÖNORM B 2110 und B 2118

Georg Karasek

**Rechtliche Anmerkungen zum Beitrag „Leistungsentfall und
Leistungsvereitelung“ von Wolfgang Oberndorfer**

Konstantin Pochmarski/Verena Binder

Die Mehrkostenforderung auf der Grundlage des Schadenersatzrechts

Ursula Rami/Andreas Hunger/Erich Kremsmair

Kompetenzmessung von Baustellenführungskräften

Wolfgang Hussian

Aus der aktuellen Rechtsprechung

Das letzte Wort hat Rainer Kurbos

Berufliche Weiterbildung im Spannungsfeld von persönlicher Eigeninitiative und Unternehmenszielen

Eine Untersuchung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft

Ursula Rami / Andreas Hunger / Erich Kremsmair

Der vorliegende Beitrag gibt die wesentlichen Ergebnisse einer von den Verfassern erstellten Studie der Johannes Kepler Universität Linz wieder, welche die aktuellen Weiterbildungstrends beleuchtet, das derzeitige Bildungsangebot evaluiert und Einflussgrößen auf das Bildungsverhalten von im Baugewerbe tätigen Menschen ergründet.

1. Ausgangslage

Der Bauwirtschaft kommt eine zentrale Stellung innerhalb der Gesamtwirtschaft zu. Sie ist ein bedeutender Faktor eines Wirtschaftsstandorts, schafft Arbeitsplätze und leistet einen ansehnlichen Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt. Allerdings wirken die Aktivitäten des Bauwesens auch auf unsere Umwelt und unsere sozialen Lebensbedingungen zurück. Zahlreiche öffentliche und individuelle Ansprüche sollen Berücksichtigung finden. Bauten müssen neben den Primärfunktionen wie Wohnen, Arbeit und Freizeit eine Reihe von Zusatzfunktionen erfüllen. Sie gelten daneben als Anlagevermögen (zB im Sinne einer Altersversorgung oder Kreditbesicherung), sollen ästhetischen Ansprüchen genügen und dabei den Nachhaltigkeitsgedanken (ökologisch, sozial und ökonomisch) entfalten. Es liegt damit auch in den Händen des Bauwesens, an der Lösung der gegenwärtigen Herausforderungen mitzuarbeiten. Immerhin schafft es die strukturellen Voraussetzungen für das zukünftige gesellschaftliche Leben. Hinzu treten wirtschaftspolitische Veränderungen durch die zunehmende internationale Zusammenarbeit und gesellschaftliche Entwicklungen wie zB demografischer Wandel und Facharbeitermangel.

Betriebe sind im höchsten Maße gefordert, innovativ und flexibel am Markt zu agieren. In letzter Konsequenz ist dieses Vermögen durch die Mitarbeiter selbst getragen. Als traditionelle Säule der Personalentwicklung gilt seit jeher die Bildung (siehe Abbildung 1). Sie umfasst in diesem engen Sinn die Berufsausbildung, die Weiterbildung, die Führungsbildung, das Anlernen und die Umschulung. In einer erweiterten Perspektive tritt der Förderungsgedanke hinzu. Tätigkeits- und Anforderungsprofile, Auswahl- und Einarbeitungsverfahren, Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, Potenzialanalysen, Karriereplanung und Coaching werden als neue Instrumente aufgenommen, um eine integrale Entwicklung von Fach- und Führungskräften auf Basis der individuellen Potenziale zu gewährleisten. Damit letztlich die Förderung der Beschäftigten im Sinne der Zielsetzung und des Bedarfs des Unternehmens erfolgt, ist in die Personalentwicklung im weiten Sinne die Organisationsentwicklung einzubeziehen. Die Bereiche

Personal, Organisationsstruktur und betriebliche Prozesse sollen damit stimmig ineinandergreifen.¹

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung • Weiterbildung • Führungsbildung • Umschulung • Anlernung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl- und Einarbeitung • Arbeitsplatzwechsel • Auslandseinsatz • Nachfolge- und Karriereplanung • Leistungsbeurteilung • Coaching • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Projektarbeit • sozio-technische Systemgestaltung • ...
<p>PE im engen Sinne = Bildung</p>	<p>PE im weiteren Sinne = Bildung + Förderung</p>	<p>PE im weiten Sinne = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung (OE)</p>

Abbildung 1: Teilbereiche der Personalentwicklung²

Entsprechend den Anforderungen der Unternehmensstrategie, der Personalbedarfsplanung und Bildungsbedarfsanalysen, die in Bildungsmaßnahmen münden, sollen die erforderlichen Kompetenzen entwickelt werden.³

Als Formen der beruflichen Erwachsenenbildung gelten dabei:⁴

- **Anpassungsfortbildung:** Die Qualifikation wird auf den aktuellen Wissensstand (zB technischen Fortschritt) abgestimmt. Bei der berufsbezogenen Anpassung erfolgt eine Erneuerung und Ausweitung des Grundlagenwissens, während es bei der arbeitsplatzbezogenen Anpassung um die Einweisung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geht.
- **Aufstiegsfortbildung:** Mit der Weiterbildung soll der Grundstein für den beruflichen Aufstieg gelegt werden, um zB die eigenen Potenziale auszuschöpfen. Manche Berufe schließen dabei nach der Erstausbildung eine Phase der institutionalisierten Aufstiegsfortbildung mit ein.
- **Berufliche Neuorientierung (Umschulung):** Die bisherige Berufsqualifikation ist nicht mehr begehrt.
- **Berufliche Reaktivierung (Wiedereinstieg):** Die Berufsqualifikation muss nach einer Arbeitspause aufgefrischt und aktualisiert werden.

1 Becker, Personalentwicklung⁴ (2005).

2 Becker, Personalentwicklung⁴, 6; verändert.

3 Vgl. Riekhof, Personalentwicklung als Führungsinstrument, in Kieser ua, Handwörterbuch der Führung² (1995) Sp 1704.

4 Vgl. Münch, Begriff, Wirklichkeit und Anspruch. in Münch, Die Berufsbildung Erwachsener (1970) 26.



Mag. Dr. Ursula Rami ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie, Abteilung Wirtschafts- und Organisationssoziologie der Johannes Kepler Universität Linz, Lektorin an der Fachhochschule Oberösterreich und ehemalige Vorsitzende des Berufsverbandes der SoziologInnen Österreichs.



Mag. Dr. Andreas Hunger arbeitete rund 10 Jahre im Bereich Naturschutz und Landschaftsplanung. Die Schwerpunkte seiner Arbeiten lagen bislang im Bereich der Entwicklungssoziologie, Subsistenzforschung sowie der Organisations- und Arbeitssoziologie.



Mag. Erich Kremsmair ist als Berater und Trainer für den baubetriebswirtschaftlichen Bereich tätig, zudem Leiter des Studiengangs „MBA-Bauwirtschaft“ und Mitherausgeber der Buchreihe „Spezielle BWL-Wirtschaft“.

- **Berufliche Rehabilitation:** Die bisherige berufliche Qualifikation ist aufgrund eines Unfalls oder einer Krankheit nur mehr bedingt geeignet.

Allerdings ist zu überlegen, ob aufgrund des demografischen Wandels und der Notwendigkeit, bis ins höhere Alter berufstätig zu bleiben, nicht die Definition einer weiteren Form gerechtfertigt ist:

- **„Adaptierende“ Fort-/Weiterbildung:** Erschließung neuer Einsatzbereiche, um die körperliche Belastung an die Leistungsfähigkeit des Alters anzupassen.⁵

Bildungsmaßnahmen müssen also auch im Baubereich ständig an den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen gemessen werden. Eine Studie der Johannes Kepler Universität Linz⁶ will hierzu die aktuellen Weiterbildungstrends beleuchten, das derzeitige Bildungsangebot evaluieren und Einflussgrößen auf das Bildungsverhalten von im Baugewerbe tätigen Menschen ergründen.

2. Forschungsfragen, Methode und Stichprobe

Im Rahmen dieses Aufsatzes wird insbesondere folgenden Forschungsfragen⁷ nachgegangen:

- Welchen Stellenwert hat die Aus- und Weiterbildung in der Branche?
- Wer ist im Unternehmen für Weiterbildung zuständig?
- Welche Motive leiten Mitarbeiter bei der Auswahl der Weiterbildungsveranstaltungen?
- Welche Trends lassen sich im Rahmen der Weiterbildung innerhalb der Bauwirtschaft erkennen?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein zweistufiges Design mit einer qualitativen Vorstudie und einer quantitativen Hauptstudie entwickelt. Die Vorstudie umfasst 12 teilstrukturierte Interviews mit Inhabern und Geschäftsführern mittelständischen Bauunternehmen sowie Experten der

Interessenvertretung. Die Stichprobenziehung erfolgte hier durch bewusste Auswahl. Die Hauptstudie wurde im Frühjahr 2008 durchgeführt. Erkenntnisse aus dem Vorprojekt flossen bei der Fragebogenkonstruktion ein. Dieser Fragebogen wurde an insgesamt 540 Mitarbeiter in 12 Firmen ausgegeben. Die Auswahl der Befragten begründet sich mit dem Prinzip des „theoretischen Samplings“.⁸ Dabei wird einerseits die Strategie verfolgt, hinsichtlich relevanter Faktoren eine möglichst breite Streuung der Ausprägungen zu erreichen, andererseits sollen sie ausreichende Gemeinsamkeiten aufweisen, um das gleiche Erhebungsinstrument anwenden zu können und die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. 193 Personen nahmen an der Befragung in den Betrieben teil. Die Rücklaufquote ist mit 34,5 % ausreichend erfolgreich. Zusätzlich wurden Teilnehmer diverser Weiterbildungsveranstaltungen an der Bauakademie OÖ (BWZ Lachstatt) miteinbezogen. 143 Fragebögen langten ein. Insgesamt können also 336 Befragte in die Studie eingerechnet werden.

Das Baugewerbe gilt als Domäne der Männer und dies spiegelt sich auch im Geschlechterverhältnis in der Stichprobe: 87,2 % der Befragten sind männlich und 12,8 % weiblich. Die Befragung betrifft ausschließlich Personen, die im Arbeitsleben stehen. Damit ist klar, dass die Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung ein Alter zwischen 15 und 60 Jahren hatten, wobei das durchschnittliche Alter bei 33,6 Jahren lag.

3. Der Stellenwert der Weiterbildung in der Baubranche

Die Befragten konnten den Wert der Weiterbildung aus Sicht verschiedener Unternehmensebenen bewerten. Dabei sollte eingeschätzt werden, welche vermutete Bedeutung Weiterbildung vom Inhaber des Unternehmens, vom unmittelbaren Vorgesetzten, von Kollegen, aber auch von den Befragten selbst und allgemein in der Branche gegeben wird.⁹ Während für die Befragten selbst Weiterbildung einen hohen Stellenwert hat, werden die Kollegen vergleichsweise eher als „Bildungsmuffeln“ gesehen (siehe Abbildung 2). Überdies glaubt nur jeder Dritte, dass Weiterbildung in der Baubranche als wichtig gilt. Damit schätzt man das betriebliche und branchenspezifische Umfeld hinsichtlich Weiterbildung deutlich schlechter ein, als es dem eigenen Bildungsengagement entspricht. Konkret bestimmen **gut 84 % die Bedeutung der Weiterbildung für die eigene Person als hoch**. Jeweils über 60 % glauben, dass der unmittelbare Vorgesetzte bzw der Inhaber des jeweiligen Unternehmens die Bedeutung von Weiterbildung als hoch einschätzt.

Obwohl keine andere Branche auf eine triale Lehrlingsausbildung setzt und nur wenige Branchen eigene Weiterbildungsakademien unterhalten, gilt die Branche unter den Befragten als wenig weiterbildungsfreundlich. Das könnte ein Hinweis

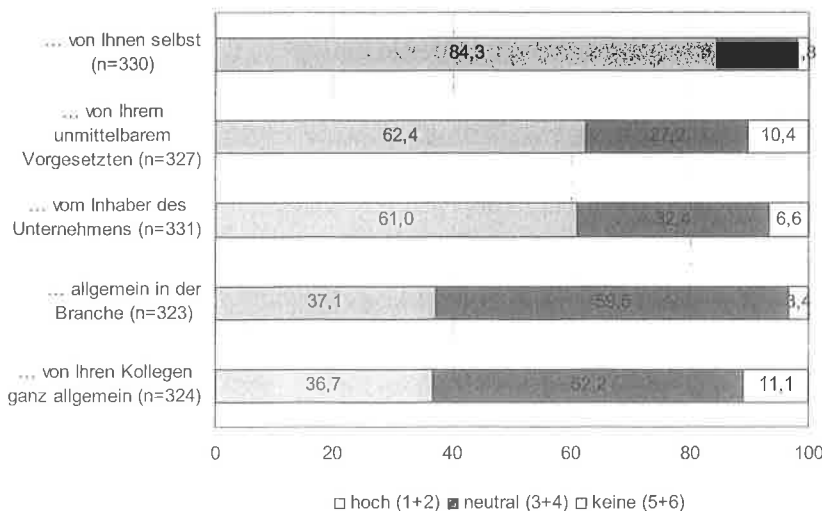


Abbildung 2: Bedeutung der Weiterbildung (in Prozent)

5 Rami/Hunger/Kremsmair, Aus- und Weiterbildung in der oberösterreichischen Bauwirtschaft (2012) 31.
 6 Rami/Hunger/Kremsmair, Aus- und Weiterbildung.
 7 Die Studie der Johannes Kepler Universität Linz geht über diese Fragestellungen hinaus.

8 Glaser/Strauss, The Discovery of Grounded Theory (1967),
 9 Die Befragten konnten auf einer sechsteiligen Skala von 1 = „sehr hoch“ bis 6 = „gar keine“ wählen. Zur besseren Übersicht werden im Folgenden die Bewertungen mit „hoch“ (1+2), „neutral“ (3+4) und „keine“ (5+6) zusammengefasst.

Bedeutung der Bildung für ...	Gruppe, die Bewertung abgibt											
	gesamt		Facharbeiter		Vorarbeiter		technisch		kaufmännisch		Management	
	n	MW	n	MW	n	MW	n	MW	n	MW	n	MW
Inhaber	331	2,4	48	2,8	111	2,4	79	2,3	60	2,2	18	2,1
Vorgesetzter	327	2,4	48	3,2	109	2,2	79	2,5	59	2,3	17	2,3
Kollegenschaft	324	3,0	48	3,6	108	3,0	78	2,8	57	2,7	18	2,8
selbst	330	1,8	48	2,3	108	1,4	81	1,7	60	1,9	18	1,6
Branche	323	2,7	48	3,0	108	2,7	80	2,8	54	2,6	18	2,9

Abbildung 3: Bewertung der Bildung nach Funktionsgruppen (MW=Mittelwerte; n=Stichprobengröße)

auf eine geringe Institutionalisierung von Aus- und Weiterbildung in den Betrieben selbst sein. Es ist eben ein Unterschied zwischen dem Angebot an Bildung und einer kontinuierlichen Personalentwicklung, die sich aus der Strategie des Unternehmens ableitet.

Für eine bivariate Analyse wurde angenommen, dass die ausgeübte Funktion im Unternehmen (zB Vorarbeiter oder technischer Angestellter) auch Auswirkungen auf die Beurteilung der eigenen Weiterbildung hat. Je höher der Befragte in der betrieblichen Hierarchie steht, desto wichtiger wird die eigene Weiterbildung gesehen (siehe Abbildung 3).

Sowohl die technischen und kaufmännischen Angestellten als auch das Management haben im Allgemeinen bereits eine relativ hohe schulische Ausbildung, sodass die guten Selbsteinschätzungswerte wenig verwundern. Mit einem Mittelwert von 1,4 spricht aber die Gruppe der Vorarbeiter der eigenen Bildung die höchste Bedeutung zu. Dies spiegelt die hohe Aufstiegsorientierung wider. Die Vorarbeiter sind letztlich durch eigenes Engagement aus der Gruppe der Facharbeiter „herausgewachsen“. Diese Facharbeiter stellen auch den Kollegen mit einem Wert von 3,6 das schlechteste Zeugnis aus. Auch die Selbsteinschätzung zeigt hier, wenn letztlich positiv, doch den schlechtesten Wert aller Eigenbewertungen.

Der Weiterbildung in der Branche wird eine relativ geringe Bedeutung zugesprochen. Die Facharbeiter liegen mit einem Mittelwert von 3,0 nur knapp im positiven Bereich. Selbst das Management findet sich hier auf relativ niedrigem Niveau.

Das derzeitige Meinungsbild zur Weiterbildung wird folglich deutlich durch das individuelle Bildungsengagement getragen. Es ist zu erwarten, dass sich hier auch in den nächsten Jahren wenig daran ändert, ist doch in der Bauwirtschaft die Vorstellung des „lebenslangen Lernens“ längst fester Bestandteil im individuellen Lebenslauf.

Fast 70 % der Befragten (siehe Abbildung 4) nehmen an, dass sie sich „ja, auf jeden Fall“ bis zu ihrem Pensionsantritt noch schulen werden müssen.¹⁰ Fast ein Viertel ist der Meinung, sich „ja, vielleicht“ noch weiterbilden zu müssen. Werden diese beiden Gruppen zusammengefasst, ergibt sich ein Anteil von fast 95 %. Nur ein recht kleiner

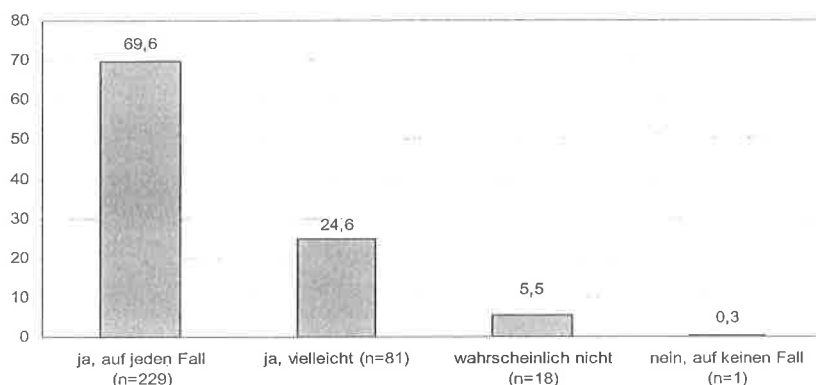


Abbildung 4: Weiterbildung bis zum Pensionsantritt (in Prozent; n=329)

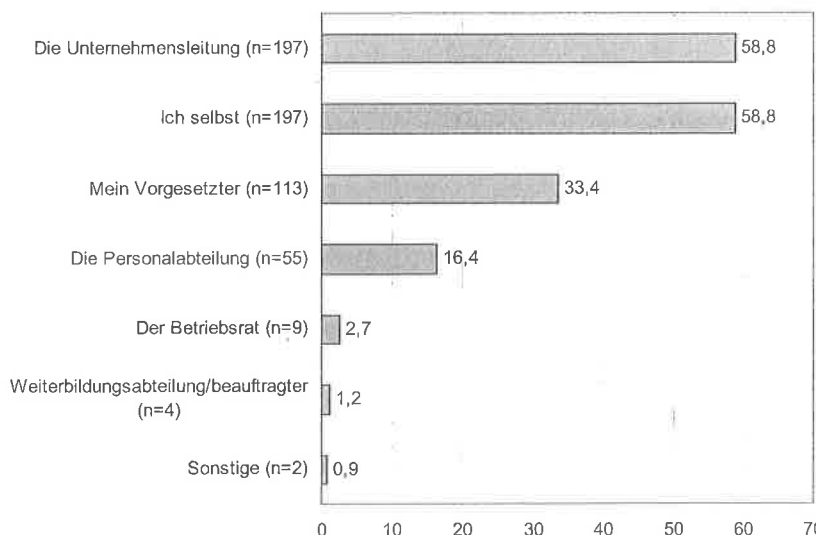


Abbildung 5: Zuständigkeit der Auswahl von Weiterbildungsveranstaltungen (n=335; in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Anteil von nicht einmal 6 % nimmt an, dass eine Weiterbildung bis zum Pensionsantritt wahrscheinlich nicht mehr notwendig sein wird.

4. Die Zuständigkeit für Weiterbildung im Unternehmen

Im Bildungsbereich hat sich eine Fülle von Anbietern etabliert. Die Bildungsarbeit im Unternehmen braucht nun gewisse formelle oder informelle Strukturen, die dieses Angebot mit den Kunden bzw den Beschäftigten zusammenbringt. Aus Sicht der Befragten sind hierzu vor allem die Unternehmensleitung und die eigene Person zuständig (siehe Abbildung 5).

¹⁰ Die konkrete Fragestellung lautet: „Glauben Sie, dass Sie sich bis zum Eintritt in die Pension noch weiterbilden müssen?“

Anzahl Mitarbeiter	n	Unternehmensleitung	Vorgesetzter
		% genannt	% genannt
bis 50	50	52,0	22,0
51 bis 100	65	61,5	21,5
101 bis 150	130	68,5	40,0
151 bis 200	16	81,2	37,5
über 200	64	42,2	40,6
Chi-Quadrat-Test p		0,02	0,03

Abbildung 6: Zuständigkeit von Unternehmensleitung und Vorgesetzten nach Betriebsgröße

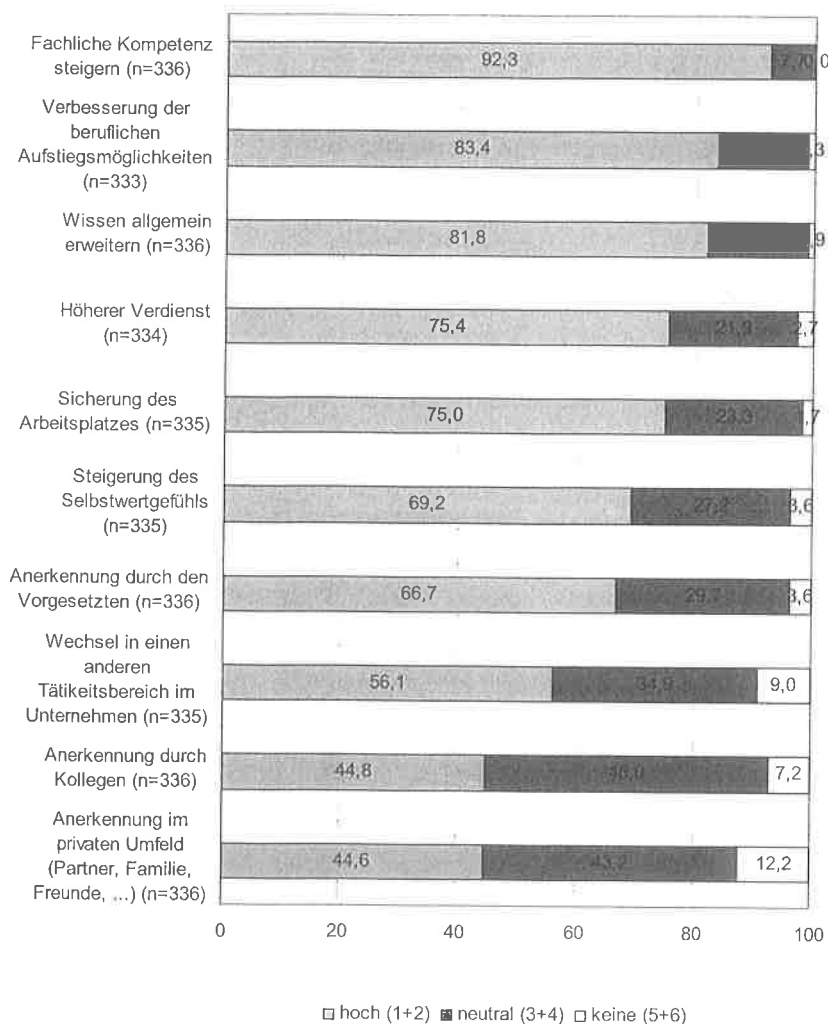


Abbildung 7: Ziele von Weiterbildungsveranstaltungen (in Prozent)

Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass gleichermaßen Unternehmensleitung wie die Befragten selbst (jeweils 58,8 %) für die Auswahl der Weiterbildungsveranstaltung(en) zuständig sind. Der Vorgesetzte als zuständige Person wurde in 33,4 % der Fälle angegeben. Hauptsächlich wählen also die Befragten selbst und die Unternehmensleitung Weiterbildungsveranstaltungen aus.

Selten wurden die Personalabteilung (16,4 %) sowie der Betriebsrat (2,7 %) und der Weiterbildungsbeauftragte (1,2 %) genannt. Demnach baut in mittelständischen oberösterreichischen Bau-

unternehmen die Auswahl der Weiterbildungsveranstaltungen sehr auf Eigeninitiative. Häufig umfasst in KMU die „Personalabteilung“ nur die Lohnverrechnung und Personalverwaltung. Eigene Bildungsbeauftragte werden offenbar nur selten eingerichtet.

Wer für die Auswahl der geeigneten Weiterbildungsveranstaltungen zuständig ist, hängt teilweise auch von der Größe des Unternehmens ab. Signifikante Unterschiede zeigen sich bei der Zuständigkeit von Unternehmensleitung und Vorgesetzten. Die Unternehmensleitung gewinnt bis zu einer noch überschaubaren Größe von 200 Mitarbeitern an Bedeutung und nimmt danach wieder stark ab. Der Vorgesetzte wird ab einer Größe von 100 Mitarbeitern deutlich häufiger genannt (siehe Abbildung 6).

Offenbar wird das Thema Weiterbildung in organisatorischer Hinsicht längere Zeit vernachlässigt. Anfangs ist der Betrieb noch überschaubar, mit dem Anwachsen der Mitarbeiterzahl werden Kompetenzzuständigkeiten erst mit einiger Verzögerung geregelt.

5. Die Weiterbildungsziele der Befragten

Wenngleich die Motive und Ziele für den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen von den Befragten durchaus vielfältig gesehen werden, so nehmen doch der Erwerb von Wissen bzw Fertigkeiten und die Verbesserung der beruflichen Perspektiven den zentralen Stellenwert ein. Insgesamt wurden 10 Aspekte zur Bewertung vorgelegt (siehe Abbildung 7), die es auf einer sechsstufigen Skala von 1 = „sehr hoch“ bis 6 = „keine“ zu bewerten galt.¹¹

92,3 % der Befragten (siehe Abbildung 7) sehen die Dimension „Fachliche Kompetenz steigern“ als wichtigstes Kriterium für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen. An zweiter Stelle mit 83,4 % folgt die Dimension „Verbesserung der beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten“. „Wissen allgemein erweitern“ und „Höherer Verdienst“ wurden von 81,9 % bzw 75,4 % als hoch eingeschätzt. Mit immerhin drei Vierteln (75,0 %) wurde die Antwortmöglichkeit „Sicherung des Arbeitsplatzes“ genannt. An letzter Stelle folgen die Dimensionen „Anerkennung im privaten Umfeld (Partner, Familie, Freunde ...)“ bzw „Anerkennung durch Kollegen“ mit 44,6 % bzw 44,8 %. Auch wenn „Anerkennung durch Kollegen“ bzw „Anerkennung im privatem Umfeld“ das Schlusslicht bilden, spielen sie dennoch für fast die Hälfte der Befragten eine große Rolle.

6. Die beruflichen Ziele der nächsten fünf Jahre

Die Befragten wurden gebeten, anzugeben, welches berufliche Ziel sie für sich persönlich in den kommenden fünf Jahren anstreben. Es standen fünf Antwortmöglichkeiten zur Wahl sowie die Möglichkeit, unter der Kategorie „Sonstiges“ selbst An-

¹¹ Um im Folgenden eine bessere Übersicht zu gewährleisten, wurden diese Ausprägungen in drei Kategorien zusammengefasst: in „hoch“ (1+2), „neutral“ (3+4) und „keine“ (5+6).

gaben zum angestrebten zukünftigen beruflichen Ziel zu machen (siehe Abbildung 8).

Nahezu 90 % der Befragten möchten in ihrem derzeitigen Unternehmen bleiben, wobei die Hälfte (44,4 %) von ihnen ihre derzeitige Stellung beibehalten möchte, während die andere Hälfte (44,4 %) eine höhere Position im Unternehmen anstrebt. Lediglich zirka 10 % geben an, dass sie das Unternehmen in den kommenden fünf Jahren verlassen möchten. Dies hebt hervor, dass die Mehrheit der Befragten im Großen und Ganzen mit ihrer derzeitigen Situation im Unternehmen zufrieden ist und auch ihre berufliche Zukunft auf ihren derzeitigen Arbeitgeber ausgerichtet ist.

Dass insbesondere Veränderungswünsche hinsichtlich Position oder Wechsel des Arbeitgebers kein leeres Gerede sind und dabei Weiterbildung als geeignetes Mittel angesehen wird, zeigt sich in Abbildung 9. Jene Befragten, die sich aktuell in einer Schulung befinden, streben in signifikant¹² höherem Ausmaß eine berufliche Veränderung an.

Im Bildungszeitraum 2007 wurden von den aufstiegsorientierten Mitarbeitern die Bereiche „Technisches Spezialwissen“, „Zeitmanagement“, „Qualitätsmanagement“ und „Führungskräfteausbildung“ signifikant häufiger besucht als von jenen, die an ihrer derzeitigen Position nichts ändern wollen. Hinsichtlich des persönlichen Bildungsbedarfs werden 12 der 16 vorgelegten Bereiche¹³ von den Aufstiegsorientierten signifikant als wichtiger bewertet.

7. Trends in der Aus- und Weiterbildung

Den Befragten wurde sowohl bei der Erhebung der im Jahr 2007 besuchten Weiterbildungsveranstaltungen als auch bei der Bewertung des zukünftigen Weiterbildungsbedarfs die gleiche Themenliste vorgelegt, wodurch eine Gegenüberstellung bzw. ein Vergleich möglich wird (Reihung nach Häufigkeit der Nennungen – siehe Abbildung 10).

Beim Vergleich der Einschätzung des zukünftigen Weiterbildungsbedarfs mit den im vergangenen Jahr besuchten Weiterbildungsveranstaltungen ergeben sich einige Unterschiede, die im Folgenden näher erläutert werden.

Als die größten Gewinner können gelten:

- Energieeffizientes Planen und Bauen (Verbesserung um 10 Ränge);
- Bauschadensvermeidung (6 Ränge);
- Qualitätsmanagement (4 Ränge);
- Verkaufskompetenzen (4 Ränge);
- Zeitmanagement (4 Ränge).

Als die größten Verlierer werden ausgewiesen:

- Betontechnologie (Verschlechterung um 6 Ränge);
- rechtliches Spezialwissen (5 Ränge);
- kaufmännisches Wissen (4 Ränge).

Weiterhin wichtig bleiben:

- Unfallverhütung (mit steigender Tendenz);
- technisches Spezialwissen und Produktkompetenz (mit sinkender Tendenz).

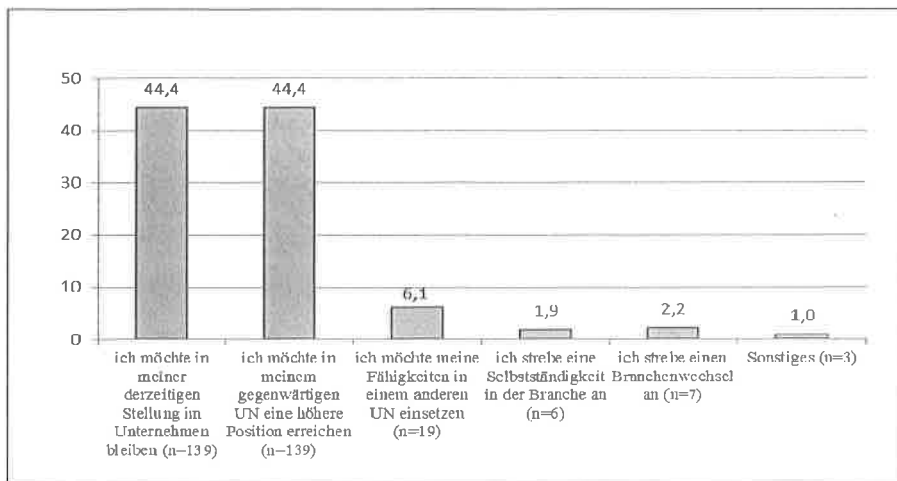


Abbildung 8: Angestrebte berufliche Ziele (in Prozent; n=313)

	derzeitige Stellung behalten	höhere Position erreichen	in anderes Unternehmen wechseln	Selbstständigkeit in der Branche	Branchenwechsel	Sonstiges	gesamt %	n
aktuell in Schulung	16,9 %	66,2 %	10,7 %	4,6 %	0,8 %	0,8 %	100,0	130
derzeit nicht in Schulung	63,9 %	29,0 %	2,7 %	0,0 %	3,3 %	1,1 %	100,0	183
gesamt	44,4 %	44,4 %	6,1 %	1,9 %	2,2 %	1,0 %	100,0	313

Abbildung 9: Aktuelle Bildungsaktivität und berufliche Ziele

¹² Cramers V=0,51***; Chi-Quadrat-Test zu 99,99 % signifikant.
¹³ Die 16 Bereiche sind auf Seite 34 in Abbildung 10 ersichtlich.

Besuchte Weiterbildungsveranstaltungen im Jahr 2007		Einschätzung des zukünftigen Weiterbildungsbedarfs für das Unternehmen	
Rang			
1.	Technisches Spezialwissen	Bauschadensvermeidung	6▲
2.	Produktkenntnisse	Unfallverhütung	1▲
3.	Unfallverhütung	Energieeffizientes Planen und Bauen	10▲
4.	Rechtliches Spezialwissen	Technisches Spezialwissen	3▼
5.	Führungskräfteausbildung	Produktkenntnisse	2▼
6.	Computerkenntnisse	Qualitätsmanagement	4▲
7.	Bauschadensvermeidung	Computerkenntnisse	1▼
8.	Kaufmännisches Spezialwissen	Führungskräfteausbildung	3▼
9.	Betontechnologie	Rechtliches Spezialwissen	3▼
10.	Qualitätsmanagement	Zeitmanagement	4▲
11.	Betriebliche Gesundheitsförderung	Verkaufskompetenzen	4▲
12.	Konfliktmanagement	Kaufmännisches Spezialwissen	3▼
13.	Energieeffizientes Planen und Bauen	Betriebliche Gesundheitsförderung	2▼
14.	Zeitmanagement	Konfliktmanagement	2▼
15.	Verkaufskompetenzen	Betontechnologie	3▼
16.	Baumeisterausbildung	Baumeisterausbildung	—

Abbildung 10: Gegenüberstellung der besuchten Weiterbildungsveranstaltungen mit der Einschätzung des zukünftigen Weiterbildungsbedarfs für das Unternehmen

Schlussfolgerungen

Weiterbildung hat bei den Befragten selbst einen hohen Stellenwert. Allerdings werden das persönliche Umfeld (zB Kollegen) und die Branche selbst als wenig bildungsinteressiert wahrgenommen. Man schätzt das betriebliche und branchenspezifische Umfeld hinsichtlich Weiterbildung deutlich schlechter ein, als es dem eigenen Bildungsengagement entspricht. Mitarbeiter, die sich mit ihrem eigenen Bildungsengagement durch die Umwelt gehemmt fühlen, werden fortwährend demotiviert. Es ist deutlich zu wenig, nur im Mitarbeitergespräch mit Weiterbildung konfrontiert zu werden. Das Unternehmen muss sich im Berufsalltag als bildungsfreundlich präsentieren.

Die Ziele von Bildungsmaßnahmen lassen sich zu drei Dimensionen zusammenfassen: 1.) Wissen erweitern, 2.) berufliche Ziele und 3.) Selbstwert. Für fast 90 % ist der Aspekt der Wissenserweiterung ein wichtiges Motiv. Gut 70 % nennen berufliche Ziele (Aufstieg, Verdienst) und gut 56 % wollen den Selbstwert (Anerkennung) erhöhen. Das Konzept des „lebenslangen Lernens“ wird von den Befragten damit akzeptiert. Hier kann die Personalentwicklung mühelos ansetzen.

Aus Sicht der Befragten sind für die Bildungsplanung vor allem die Unternehmensleitung und die eigene Person zuständig. Die Personalabteilung wird selten, der Betriebsrat oder gar eigene Weiterbildungsbeauftragte werden sehr selten genannt. Die Veranstal-

tungen werden allerdings nur bedingt durch Unternehmensleitung oder Vorgesetzten angeregt. Fast zwei Drittel der Befragten stellen dies als eigene Idee dar. Die Motivation zur Weiterbildung geht damit stärker vom einzelnen Mitarbeiter aus, als es der zugeschriebenen Verantwortlichkeit an die Unternehmensleitung entspricht. Zu einer entsprechenden betrieblichen Weiterbildungskultur gehören klare und tragfähige Organisationsstrukturen. Die Mitarbeiter müssen wissen, mit wem sie ihre Weiterbildungsanliegen besprechen können. Ein partnerschaftliches Betriebsklima kann dabei dem Wunsch nach Mitsprache und dem hohen Grad der Eigeninitiative gerecht werden. Allerdings sollte die Unternehmensleitung dabei das Unternehmens-Know-how entsprechend managen. Wissens- und Kompetenzdefizite im Unternehmen können nicht nur durch subjektive Einzelinitiativen der Mitarbeiter behoben werden, sondern bedürfen einer bewussten Steuerung. Es obliegt der Betriebsleitung, die Bildungsplanung zu überschauen und auf Trends und Innovationen abzustimmen. Die Fragen lauten: Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten braucht das Unternehmen in der Zukunft und welche sind bereits vorhanden? Daraus ergibt sich ein Bildungsbedarf, der durch gezielte Maßnahmen zu schließen ist. Dabei sollte keinesfalls in hierarchischen, sondern in interaktiven Prozessen zusammen mit den Beschäftigten eine Entscheidung gesucht werden.

Bildungsangebote zu energieeffizientem Planen und Bauen, Bauschadensvermeidung, Qualitätsmanagement, Verkaufskompetenzen und Zeitmanagement gehören aus Sicht der Befragten in Zukunft zu den großen Gewinnern. Allerdings ist hier zu beachten, dass die Einschätzung aus einem Konglomerat aus persönlichen Erfahrungen und wahrgenommenen Unternehmenszielen resultiert. Einerseits sind die befragten Mitarbeiter nicht nur im Unternehmen tätig, sondern auch im sozialen Alltag verwurzelt und können so ihre Expertise zu gesellschaftlichen Entwicklungen abgeben, andererseits sind die Unternehmensleitungen gefordert, dieses Meinungsbild mit der Organisationsentwicklung abzugleichen.

Die Befragten zeichnen sich durch eine hohe Bindung an ihre Arbeitgeber aus. Fast 90 % möchten in ihrem derzeitigen Unternehmen bleiben, wobei jeweils die Hälfte hinsichtlich der zukünftig gewünschten Position aufstiegsorientiert bzw. bleibeorientiert ist. Weiterbildung wird von den Beschäftigten als Strategie wahrgenommen, im Unternehmen voranzukommen. Ein Wechsel zur Konkurrenz ist selten das Ziel. Eine entsprechende betriebliche Bildungsplanung kann damit auch als geeignetes Instrument gesehen werden, die Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.